

*Waarom de T-shape
niet voldoende is
voor een succesvolle carrière*

Jonge Balie Congres 2015



Kyboko

IMPROVING BUSINESS
DEVELOPMENT



Inleiding

Naast juridische vakinhoud moet de advocaat van de toekomst ook andere vakinhoud bezitten. Dat is zo ongeveer de strekking van de verschillende gedachtes die aan de basis liggen van de T-shaped lawyer.

“Cliënten zijn niet geïnteresseerd in de kwalificatie ‘T-shape’; het gaat ze om een efficiënt advies of oplossing”

Dit gedachtengoed staat, helaas, op gespannen voet met de behoefte die (potentiële) cliënten hebben, zo wordt betoogd in deze bijdrage aan het Jonge Balie Congres 2015.

“Alle cliënten willen hetzelfde: kwaliteit”

Waarheid als een koe. Geen speld tussen te krijgen. Sterker nog, iedereen wil kwaliteit: de slager, de CFO, de manager, de bankier, de corporatiedirecteur, de schuldeiser, de ontslagen productie medewerker. Iedereen wil kwaliteit.

Lastig punt hierbij is dat ze allemaal een verschillende verwachting hebben van uw kwaliteit. Omdat ze niet hetzelfde zijn, niet hetzelfde denken en heel verschillende ervaringen hebben met advocaten, met juridische geschillen en eventueel met de rechtspraak. Zelfs degenen die daar helemaal géén ervaring mee hebben, hebben toch een mening over kwaliteit. Ga er maar aan staan als advocaat: hoe combineer je die verwachtingen met jouw vakmanschap?



Een advocaat is en blijft een vakman

Een hoopopgeleide vakman. Hij hoort qua opleidingsniveau bij het neusje van de Nederlandse zalm: 4 % van de Nederlanders heeft een academische graad volgens het CBS. En van de ondernemers, de gedroomde doelgroep van mening advocaat, is (slechts?) 0,1 % academisch opgeleid.

De advocaat heeft in die opleiding voornamelijk kennis opgedaan. Juridisch. Inhoudelijk. Het bredere perspectief (waar wordt die kennis toegepast en welke raakvlakken heeft het met ander onderwerpen) is “wat achter gebleven”; de erkenning dat het recht niet op zichzelf staat maar in het maatschappelijk verkeer ook grote raakvlakken heeft met andere onderwerpen, wordt inmiddels in toenemende mate erkend. In toenemende mate maar dit kwartje is nog niet bij alle juridische vakmannen/vrouwen gevallen. Kwestie van tijd. Als hen die tijd gegund wordt.

“MKB ondernemers hebben de T-shaped advocaat niet boven aan hun prioriteitenlijst staan.”

Is de client ook T-shaped?

Terug naar het onderwerp. Op een netwerkborrel enige maanden geleden vroeg ik aan aantal advocaten “wie wordt ècht blij van een T-shaped advocaat?”. In koor werd er geantwoord “de cliënten natuurlijk!”. Ik gooide de knuppel in het hoenderhok door te stellen dat ik daar twijfels bij heb. Immers cliënten hebben te maken met juridisering van hun omgeving (en spelen daarin soms een zeer pro-actieve of stimulerende rol) en hebben daardoor een toenemende behoefte aan advies en



oplossingen op juridisch gebied. Opmerkelijk is dat, gegeven het feit dat de meeste ondernemers bestuurders geen juridische achtergrond hebben, zij er niet voor kiezen om de juridische kennis van hun eigen organisatie te vergroten maar deze kennis bij de specialist laten en die vervolgens van buiten naar binnen te halen op het moment dat deze het meest gewenst is. De cliënt werkt niet aan zijn T-shape maar doet feitelijk aan uitbesteding cq inhuur.

Hmm, is dat passend bij de richting die de advocatuur kiest?

MKB zoekt geen T-shape

Hoewel niet wetenschappelijk onderzocht heb ik na verschillende gesprekken met MKB ondernemers de stellige overtuiging dat zijn de T-shaped advocaat niet boven aan hun prioriteitenlijst hebben staan. Jazeker, ze vinden dat kennisvergroting een bijdrage kan leveren aan betere dienstverlening. Maar hun verwachtingen zijn laag gespannen. Het merendeel geeft aan dat ze graag meer aandacht wil voor een ontwikkeling in

- | | |
|----------------|---|
| Houding | minder probleem-gedreven, meer oplossingsgericht; meer klantgericht dan zaakgericht, en in |
| Gedrag | o.a. pro-actiever, flexibeler met tarieven, meer zakelijke empathie, investeren in relatie & bedrijf ook zonder een onderhanden zaak. |

Of in gewoon Nederlands: de MKB-er legt andere focus dan de advocatuur.



Kennisvergroting is goed

Ik wil zeker geen discussie aanzwengelen over de juistheid van het vergroten en/of verbreden van de kennis van advocaten. Ik ben het namelijk helemaal eens met de gedachte dat hoe beter een advocaat kennis heeft van de bedrijfstak van zijn cliënt, hoe beter hij zijn werk kan doen. Hoe meer kennis van relevante marktontwikkelingen, hoe beter een advocaat kan meepraten over die ontwikkelingen. En de écht slimme advocaat is in staat om zich daarbij een goed beeld te vormen over wat de mogelijke risico's zijn en welke juridische valkuilen die met zich meebrengen.

Maar kennis an sich is al lang niet meer genoeg. Het adagium "kennis is macht" is aan erosie onderhevig. De gewone mensen illustraties daarvan heten Google en Wikipedia. In de zakelijke juridische wereld zijn er legio (branchespecifieke) aanbieders van kennis en informatie. Ik hoef ze hier niet op te noemen.

*"Het adagium "kennis is macht"
is aan erosie onderhevig."*

Meer kennis? Meer concurrentie!

Kennisvergroting of –verbreding is dus een zeer loffelijk streven. Echter, de advocaat is niet de enige adviseur die daar aan werkt. Ook accountants, corporate finance adviseurs, M&A en zelfs HR adviseurs werken hier hard aan. Al jaren. En ze werken zelfs óók aan de vergroting van hun juridische kennis.

Als advocaten méér kennis hebben van organisatiekunde, economie, psychologie, (corporate) finance, milieu, IT en bouwkunde (etc. etc.) hoe



meer ze de echte deskundigen op die vakgebieden gaan tegenkomen. Daarmee opent zich een concurrentieveld dat vele malen groter en gediversifieerder is dan alleen de advocatuur. Ooit afgevraagd hoe de T-shaped advocaat zich daar gaat staande houden? En als hij al blijft staan, hoe gaat hij zich onderscheiden van die concurrentie?

Kennis aan de man brengen, dat is de crux

Stel je voor het is 2017. Na vele extra (post-academische ?) bijscholingscursussen ben je een T-shaped advocaat. Gefeliciteerd. Hierboven is al aangegeven dat de cliënten niet (of, genuanceerder: zeer beperkt) geïnteresseerd zijn in die kwalificatie; het gaat ze immers om een efficiënt advies of oplossing.

***“Elke cliënt vraagt zich onbewust af:
What’s in it for me?
Elk kantoor die deze WIIFM-vraag niet kan (helpen)
beantwoorden, is op weg naar de afgrond”***

Of jij als advocaat ze dat kan bieden is voor cliënt niet af te lezen aan je blauwe ogen, je visitekaartje of de kantoorwebsite (die, gezien de huidige stand van zaken bij meeste kantoren, nietszeggende algemeenheden presenteren waar cliënten niet wijzer van worden). Bovendien, in het reeds geschetste groeiende concurrentieveld zijn er al meerdere adviseurs die bij cliënt naar binnen willen of al binnen zijn. En hoeveel ruimte is er aan tafel en hoeveel tijd biedt de agenda.....?

De conclusie hieruit dat de T-shaped advocaat (net als alle andere advocaten) OOK een ontwikkeling moet ondergaan die zijn interpersoonlijke en commerciële vaardigheden naar een hoger plan tilt.



De basis: toegevoegde waarde

Ja daar is-ie dan: het fameuze “toegevoegde waarde”. Iets dat elke zichzelf respecterende organisatie zegt te bieden aan hun klanten. KPN, KLM, ING, IBM, Adidas, Ziggo, Dell, Unilever, Albert Heijn allemaal bieden ze toegevoegde waarde en werken ze klantgericht. Zo ook de verschillende zakelijk dienstverleners. En óók de advocatuur heeft er de mond van vol.

Ga, voor de beeldvorming, eens op de andere stoel zitten. Neem eens de positie van de klant aan. Vindt je dan werkelijk dat deze bedrijven “toegevoegde waarde” leveren? Allemaal?

Toegevoegde waarde is iets dat door de klant bepaald wordt, niet door de aanbieder. Voorbeeld: de frequente eetcafé bezoeker ziet een geheel andere toegevoegde waarde in het restaurant met Michelin ster dan de bestuursvoorzitter die daar maandelijks komt. Zelfde restaurant, verschillende toegevoegde waarde.

***“De cliënt bepaalt wat toegevoegde waarde is,
niet de advocaat***

Wat is toegevoegde waarde dan wèl?

Toegevoegde waarde ontstaat op het raakvlak van aanbieder en klant. In een formule ziet dat er zo uit:

Toegevoegde waarde = inhoud x acceptatie

Hier komt de *inhoud* van de advocaat, de *acceptatie* ligt bij client. De vermenigvuldiging geeft aan dat de toegevoegde waarde verder stijgt



naarmate de acceptatie van de cliënt hoger is en dat bij dezelfde inhoud die de advocaat biedt!

Over inhoud hoef ik hier niet te praten: de T-shaped advocaat is hier aan zet. Over acceptatie van de cliënt valt wel een en ander te vertellen.

De meeste advocaten denken dat de cliënt en zijn verwachtingen en kwaliteitsoordeel een vast gegeven zijn; onwrikbaar, niet veranderbaar, vaststaand. Niets is minder waar.

“Naast vakinhoudelijke kennis zijn een klantgerichte & commerciële houding en empathisch zakelijk gedrag dé bouwstenen voor een bloeiende carrière als T-shaped advocaat.”

Acceptatie: eerst de relatie, dan de zaak

Cliënten zijn onzeker en hebben behoefte aan advies en/of oplossingen (anders kwamen ze niet in gesprek met een advocaat). Ze willen, binnen bepaalde grenzen, graag meegenomen worden door de deskundige adviseur, jij dus, de advocaat. Daarbij is “mee nemen” te lezen als “samenwerken” en daarbij is belangrijk dat cliënt ervaart dat hij serieus genomen wordt door de advocaat. Meer in detail: cliënten willen heel graag samenwerken met iemand die laat zien dat hij de cliënt (mens) en zijn vraag (zakelijk) begrijpt. Niemand wil een uit de hoogte opererende betweter die veel praat en weinig luistert. Pas als dat contact er is (lees: de cliënt *accepteert* de advocaat) ontstaat er ruimte om te praten over het inhoudelijke vraagstuk en de mogelijke oplossingen.

De toon & stijl waarmee de advocaat zijn cliënt benaderd (het intermenselijke contact) is dus randvoorwaardelijk voor een inhoudelijk gesprek over het vraagstuk van cliënt.



“Niemand wil een uit de hoogte opererende betweter die veel praat en weinig luistert.”

Menselijk & zakelijk contact: know, like trust

De Amerikaanse (uiteraard) netwerkexpert Bob Burg schreef in zijn boek *Endless Referrals: “People do business with people they know, like and trust.”*

KNOW	Als mensen je niet kennen, kunnen ze geen zaken met je doen. Zorg voor bekendheid door (inderdaad) naar netwerkborrels te gaan, bij te dragen aan relevante LinkedIn discussies, interessante verhalen te vertellen en te schrijven over je werk en de bijdrage (toegevoegde waarde?) die je levert voor andere cliënten.
LIKE	Als er geen <i>klik</i> is tussen mensen, wordt zaken doen een stroperig traject. Mensen houden van andere mensen die behulpzaam, vriendelijk en niet opdringerig zijn. Persoonlijke presentatie dus. De klik kan ontstaan op allerlei vlakken maar vooral daar waar er iets gedeeld wordt met elkaar: interesses, kennis, hobby's, achtergrond, opleiding, sport, cultuur, ambitie, kijk op de wereld, werkwijze, etc etc Zoek het uit (Google? LinkedIn?) en gebruik het op een vriendelijke (likeable) manier.



TRUST	Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, dus wees attent. Cliënten komen met hun vragen als ze vertrouwen in je hebben. Vertrouwen niet alleen in je kennis & kunde, maar ook vertrouwen in je werkwijze: kom afspraken en beloftes na; wees authentiek en oprecht in al je handelingen en toon je expertise. Niet onbelangrijk: GEEF vertrouwen.
--------------	---

Know, like, trust is een continu proces dat nooit afgerond is. Het heeft tijd nodig: gemiddeld hebben cliënten 7 contactmomenten nodig om tot aankoop (inhuur van advocaat) over te gaan. Daarbij zijn er steeds weer nieuwe dingen die gebeuren of ontdekt worden. Steeds weer moet je tijd steken om je cliënt (beter) te leren kennen, om jezelf te laten zien en kennen, om te bouwen aan vertrouwen.

Ken je klant & laat je kennen: personal branding

Know, like, trust is geen eenrichtingsverkeer waarin jij vooral het woord voert. Ook hier geldt weer dat de cliënt bepaalt of vertrouwen kan groeien. Laat cliënt niet veel los? Stel open vragen op een menselijke manier (zie boven bij 'like' voor onderwerpen). Het stellen van vragen draagt direct bij aan je *like*. Vervolgens biedt dat jou de gelegenheid om daarop in te haken en je zelf te laten zien. Want, al gezegd, het is tweerichtingsverkeer: ook jij moet jezelf laten zien. En dan vooral het deel waarin jij je onderscheid ten opzichte van andere advocaten.

Op die manier werk je aan je *zg personal branding*. Een eenvoudige handleiding voor het ontwikkelen van je eigen *personal brand* kan je [HIER](http://slidesha.re/KHP7xd) (<http://slidesha.re/KHP7xd>) vinden.



“Daarmee opent zich een concurrentieveld dat vele malen groter en gediversifieerder is dan alleen de advocatuur.”

Van profileren naar acquisitie: WIIFM

“Ik maak prima contact met mensen en potentiële cliënten, maar hoe draai ik het gesprek naar een echte zaak toe??” Deze vraag krijg ik met regelmaat gesteld. Er is helaas geen gouden formule die naar gegarandeerd succes leidt (en al was die er wel, zou ik 'm dan hier opschrijven....?). Er zijn wel een aantal gouden tips die je succeskans vergroten:

“Ga niet met je zelf lopen leuren; ook cliënten hebben een hekel aan verkopende adviseurs”

1. Zoek naar het probleem/uitdaging van de cliënt; wat houdt hem echt bezig? Stel daartoe open vragen: In hoeverre heeft u last van opstandige franchisenemers? Hoe heeft u de huurcontracten aangepast aan vernieuwd wetgeving? Hoe heeft u uw arbeids- en/of pensioencontracten al aangepast aan de laatste wetgeving?
2. Zorg door middel van LSD (luisteren, samenvatten, doorvragen) dat je een compleet beeld hebt van vragen, verwachtingen en behoeften van de cliënt.
3. Match dat beeld met je eigen kennis & kunde. En spreek die match uit: *“interessant, ik/wij hebben vorig kwartaal een vergelijkbare case behandeld. Mag ik u daar kort over vertellen?”*



4. Geef de WIIFM aan: What's in it for me? Dat is namelijk de vraag die elk cliënt zichzelf stelt. Soms bewust maar veel vaker onbewust. Cliënten, het zijn net echte mensen, zoeken altijd naar het voordeel dat de advocaat te bieden heeft. En als de advocaat die niet benoemd, dan gaan ze het zelf bedenken. Met alle risico's dat ze de verkeerde voordelen zien. Of erger: ze zien geen voordelen. Aan de advocaat de taak om die voordelen te benoemen.
5. Als de match compleet is en de cliënt zich daarin herkend (hoe schoorvoetend ook) dan volgt het vriendelijke vraag om het gesprek verder uit te werken. Probeer daarbij de richting te zoeken van een concreet voorstel.

Luisteren	▪ Actief: wat zegt hij eigenlijk? ▪ Kijk hem aan ▪ Laat (uiteraard) uitspreken
Samenvatten	▪ Begrijp ik u goed als ik zeg dat ... ? ▪ Bedoelt u te zeggen dat ... ?
Doorvragen	▪ Wat betekent dat voor de? ▪ Is hoeverre is het mogelijk dat ... ?
Matching	▪ Passen mijn kennis, ervaring, werkwijze bij cliënt? ▪ Vertel de cliënt hierover ▪ Check of cliënt dit ook ziet
Voorstel	▪ Wanneer zullen we hierover verder praten? ▪ In hoeverre vindt u het zinvol om concreet voorstel uit te werken?

“Maar dát doe ik niet! Ik ga niet met mezelf leuren! Ik ben geen stofzuigerverkoper!”.



KLOPT!! Helemaal waar. De cliënt zit ook helemaal niet te wachten op een verkopende advocaat, noch op mensen die met zichzelf leuren. Dat moet je dus zeker niet gaan doen.

Aan de andere kant is het ook zo dat de cliënt wel een vraag heeft en, als hij die met jou bespreekt, het niet vreemd vindt als jij laat zien dat je kennis & ervaring hebt met die materie en graag daarover verder met hem wil praten. Er kunnen dan 2 dingen gebeuren

1. Cliënt zegt "Nee dank je" – niet het antwoord waar je op hoopte maar geen man overboord. Stijlvol neem je de afwijzing in ontvangst en begeeft je naar de volgende gesprekspartner.
2. Cliënt zegt "graag" – je vraagt zijn kaartje en beloofd binnen 2 dagen te bellen voor afspraak.
3. Cliënt zegt "daar is het nog wat te vroeg voor" – je knikt begrijpend en vraagt of het beters om 'over een week of 4' nog eens te bellen.

Open vragen stellen

Open vragen zijn vragen waarop geen Ja of Nee geantwoord kan worden. Open vragen gaan over Wat, Wie, Wanneer, Waar etc. De waarom-vraag past hier ook in, maar pas op: een waarom vraag kan overkomen als 'verantwoording moeten afleggen' en dat slaat de conversatie snel dood.

- In hoeverre maakt u gebruik van externe adviseurs?
- Op welke gebieden?
- Wat vindt u belangrijk aan goede adviseur?
- Wanneer levert een advocaat in uw ogen goed werk?



Van acquisitie naar verdieping: klantenbinding

Nieuwe cliënten werven is één ding. Als je bedenkt dat het 5-8 maal winstgevender is om nieuw werk bij bestaande cliënten te werven, dan lijkt het duidelijk dat ook hier veel aandacht aan gegeven moet worden.

De belangrijkste redenen om meer aandacht te besteden aan bestaande cliënten is dat er vaak een groot onbenut potentieel ligt te wachten:

Waarom huidige cliënten 5-8 maal winstgevender zijn dan nieuwe cliënten

- Minder acquisitiekosten
- Beter begrip van wensen/behoefte van cliënt
- Her-gebruik van bestaande kennis
- Sneller toegang tot juiste mensen
- Efficiëntere samenwerking

Onbenut door cliënt:

- ⌘ Hij denkt niet (automatisch) aan uw kantoor
- ⌘ Is onvoldoende op de hoogte van uw deskundigheid
- ⌘ Wordt op juiste moment door de concurrent benaderd

Onbenut door uw kantoor:

- ⌘ Onvoldoende profilering naar huidige cliënten
- ⌘ Onvoldoende op de hoogte van de ontwikkelingen/actualiteit bij de cliënt
- ⌘ Onvoldoende aandacht voor cliënt buiten 'de zaak' om
- ⌘ Onvoldoende aandacht voor / actie op cross selling

En de voordelen liegen er ook niet om:

Voor uw kantoor

- ⌘ Beter contact met cliënt
- ⌘ Beter inzicht in wat er speelt
- ⌘ Beter rendement per cliënt
- ⌘ Verlaging van kans op vertrekken



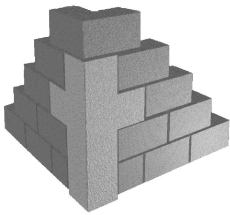
- ⌘ Stabiele omzetontwikkeling
- ⌘ Lagere kosten
- ⌘ Betere bescherming tegen concurrent
- ⌘ Handvatten voor acquisitie

Voor uw cliënt

- ⌘ Beter begrip wat kantoor wel/niet kan
- ⌘ Beter inzicht in ontwikkelingen van kantoor
- ⌘ Advocaat heeft beter begrip van mijn bedrijf en wat er speelt
- ⌘ Advocaat kan daardoor beter inspelen op (latente) vragen
- ⌘ Daardoor betere advisering/dienstverlening
- ⌘ Daardoor lagere kosten

Om ervoor te zorgen dat je je inspanningen op de juiste cliënten richt (lees: cliënten met meeste toekomst potentieel), is het belangrijk om deze goed in kaart te brengen. De meest bruikbare manier om om te kijken naar de huidige waarde van een cliënt en naar de verwachte/ingeschatte toekomstige waarde. Dan ontstaat een indeling van het cliëntenbestand in 4 groepen:



		Huidige waarde van cliënt	
		Hoog	Laag
Toekomstige waarde van cliënt	Groot	Zeer waardevol 	Potentiële groeiers 
	Klein	 Hoeksteen van kantooromzet	 Weinig waarde

Vervolgens moet voor elke groep een aparte strategie bepaald worden:

Waardevollen	Investeren, om het potentieel naar je toe te halen
Groeiers	Ontwikkelen, bij voorkeur in richting van waardevollen
Hoekstenen	Behouden voor kantoor, minimaliseer de kans op vertrek
Waarde-lozen	Loslaten, geen tijd/moeite aan besteden, vertrek is een optie

Op deze manier worden individuele cliënten benaderd en bediend op een manier die recht doet aan hun waarde voor kantoor, nu en in de toekomst.

s



Samenvattend

De *T-shape lawyer* is ontstaan uit de zeer positieve en terechte overtuiging dat er meer nodig is als advocaat dan alleen het recht. Een goede advocaat dient die meer-kennis te verwerven en te kunnen gebruiken.

Inhoudelijke kennis is echter al lang niet meer voldoende voor een bloeiende advocaten carrière. Kennis van cliënten en wat hen beweegt, in combinatie met professioneel commerciële vaardigheden is cruciaal voor het acquireren en behouden van cliënten, werk en omzet.



Kyboko

IMPROVING BUSINESS
DEVELOPMENT